

『継承循環の実行』～譲ることは損か得か

目次

1. 継承循環とは何か p2
2. 継承循環のパターンと効用 p3
 - 1) ノウハウの継承 p3
 - 2) 資産の継承 p3
 - 3) 地位・権限の継承 p4
3. 継承循環を行わないことによる弊害 p4
4. 継承循環を妨げるもの p4
5. 継承循環を促進させるには p4

1. 継承循環とは何か

自分一人で生きることが精一杯な人においてはノウハウの継承とか価値あるものの継承といってもピンとこないであろう。人間だけではなく全ての生物の命は無数の世代の継承の結果が現在の生物の存在となっていることはまぎれもない事実である。先祖がいなければ現在の自分は存在しないのである。一家、一集団、一国家の消長盛衰はその先祖の行動の結果そのものが反映されている。先祖が優れた思考・行動を行った結果手に入れた知恵や財産を次の世代に譲れば、次の世代は譲られたものをベースとして更に大きな知恵や財産を築く可能性が高くなることは当たり前のことである。逆に獲得した知恵や財産を自分一代で消費してしまえば、次の世代は没落の可能性が高くなることも当たり前である。



このことを会社や組織に置き換えてみれば会社の先輩から後輩への業務ノウハウの継承が少なければ会社の力はどんどんと衰退して行き、継承が多ければ会社の能力はどんどん強化されていくわけである。そういうわけでチームプレーを通じて熱心に若手を育成している会社は伸びていき、社員同士が孤立化しノウハウの継承が滞っている会社は没落していく。会社と共に自分も成長したいと思う社員を増やしていかない限り、その会社の将来はないものと思った方がいいだろう。

また価値有るものの継承は、仕事の始まりから終わりまでのプロセスが繰り返し行われるという観点から見れば、一種の循環系であるとも言える。その循環の仕方は一サイクルごとに確実にレベルアップされていくから、サイクルの曲線はいわば螺旋を描いて上昇していくスパイラル・アップの軌跡となる。



<スパイラルアップ>

継承循環を六つの行動原理の最後にあげた理由は、この特性を実行することが極めて難しいからである。いろいろな意味で継承とは自己ないしは自組織がもつ価値あるものを他に譲るということであるために、欲を動機として動いている人間という存在にとってはできにくいことなのである。譲る行為を行うためには、小欲を越える何らかの高い意志や強い動機が必要となるだろう。

◎継承循環性とは価値あるものを自から他へ譲り継承させることである。すなわち、専門的および社会的ノウハウの教育・指導、業務の結果の振返り、チームプレー、資産・権限・地位の移譲などである。

◎継承循環性は人を育て、集団の永続的成長および発展の力となる。

◎継承循環性は富を増やす。

2. 継承循環のパターンと効用

1) ノウハウの継承

業務におけるノウハウは、その仕事における専門能力・問題観察力・本質判断力・目標設定力・決定力・実行力・経験学習力・企画改善力・チーム活動能力など多岐に渡るが、これらの能力は個人単独でのレベルアップには時間的・能力的な限界がある。しかしながら個人単独の知識や経験を相互に伝え合い競い合うことにより個人の限界を越えた能力を獲得することが可能となる。チーム活動を基本とする仕事においては、先輩から後輩に対する指導・教育というノウハウの継承がチームの能力向上には必要である。特に全員参加の振り返りと改善活動においては、ノウハウの継承が最も効果的に行われることになる。

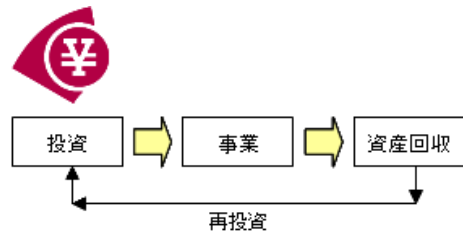


<ノウハウの継承循環>

上図はチーム活動のプロセス間におけるノウハウの継承によるチーム能力のレベルアップ状況を示したもので、繰り返される継承行動は時間の経過とともに、最初は小さいかも知れないが徐々に大きな能力のレベルアップの潮流を生み出す。

2) 資産の継承

ここでいう資産には、資金のみならずハードウェア的ないしはソフトウェア的設備などの資産も含む。通常の業務活動において生み出された資産および改善活動において生み出された資産は、再投資→利益創出の継承循環のサイクルを継続させなければならない。資産の使い方には二種類があり、一つはリスク回避用に適正な金額を内部留保金として貯蓄しておく方法と、次なる事業の準備のために投資する方法である。本来資産は投資して流動させることによって将来の資産を生み出すものであって、過剰な内部留保金は組織における循環発展を阻害してしまうものである。どのような事業であれ投資がなければ新しい事業も業務も遂行はできない。効果的な資本の投入のポイントは成果が期待できる人間に投資することである。間違っても期待できない人間や見込みのない企画に投資してはならない。



資産、特に資金の循環は経済活動の血液とも言われるように、その循環が悪化すれば直ちに業務活動の質は低下してしまうものである。業務活動の質の低下はさらなる資金のひっ迫を招きデスパイラル状態に陥るだろう。改善活動は資金の無駄使いを減らすのみならず人材の能力向上をも同時に生み出し、資金および人材の両面における好循環を生み出す。この原理は個人の経済においても組織の経済においても同様に働く。

3) 地位・権限の継承

組織も人間が形成している以上、年が経過すればするほど老朽化する。組織は機能集団であり、機能集団の機能性を確保しその力を維持発展させるためには、エネルギーの源である若さを維持しなければ他の組織との競争に敗れてしまう。組織の若さを維持するためには、その組織の特性に従った適正な年齢・能力別のピラミッド構成を保つよう、人員の入れ替え・補充が必要となってくる。組織は業務の拡大発展に伴って構成階層を増やしていくが、全権掌握をしたいためにいつまでも同一の人間が多くの権限を握ったままでは、その組織は自律性を失い、それに伴って妥当性・合理性・柔軟性・相互性などの重要な特性も失われてしまうだろう。



< 地位・権限の継承と
組織の若さの維持 >

組織における地位や権限は天から与えられたようなものだと考え、適当な時期には次なる有能な者へ地位も権限も譲ることが健全な組織の維持のためには必要であろう。

3. 継承循環を行わないことによる弊害

継承すなわち価値あるものを譲らないことによる弊害は、先に述べた継承がもたらす成果の逆のことである。すなわち次のようなことであろう。

- ・個人の能力の発展を妨げる。
- ・組織の能力の発展を妨げる。
- ・資金・資産の欠乏を招く。
- ・組織の老朽化を招く。
- ・自律性を妨げる。妥当性を失わせる。合理性を弱める。柔軟性を失わせる。相互義務の履行や相互扶助が行われなくなる。

これだけ挙げればもう十分であろう。継承循環すなわち譲りを行わなければ個も集団も生き延びることはできないということである。

4. 継承循環を妨げるもの

継承すなわち価値あるものを他に譲る行為を妨げるものは自己における過剰な欲に他ならない。誰にとっても価値あるものを他人へ譲ることなどしたくないのである。自分の大切なお金、時間、物、労力、知恵などを他人に譲ることは非常に難しい。

目先の自分だけの小欲にこだわるか、それとも自他を共に活かすという大欲につくか、どちらを選ぶかという問いかけである。人それぞれである。好きな方を選べばよい。

5. 継承循環を促進させるには

自分も組織も共に成長したいと願うならば、まず身近なことから始めた方がよい。最初から大きな譲りなどまったく無理であろうから、日常の業務活動や生活活動を自分の目で良く観察し、できることから始めたい。それは例えば次のようなことであろう。

- ・身の回りの整理・整頓・清掃(環境の整備)
これらの行動は環境を気持の良いものに変え、作業効率を上げる第一歩となる。
- ・対話を増やすこと(コミュニケーションの復活)
部下・同僚・上司および顧客との対話は、自分の能力の幅を広げる第一歩となる。人の好き嫌いを乗り越え、多くの仲間や顧客との交流を広げたい。
- ・自分の仕事の意味と価値について考えること(自己の振り返り)

自分の仕事のやり方がどれ程他の人の役に立っているのか、それとも問題があるのかについて点検してみる。

・専門的知識および社会的知識の学習

多くの問題は自己の知識不足に原因がある。会話の中で出てきた不明な専門用語については必ず自分で調べ、その内容を理解しておく習慣を身につけること。

・部下のめんどうをみる。

部下との対話を通じて、彼らの問題解決の手助けをすることは、仕事全体をスムーズに進行させ、部下からの信頼を得るばかりではなく、自分のリーダー能力をも強化する。

・同僚の仕事に協力し、上司の仕事を手を助けること。

同僚や上司の仕事に協力することは、会社全体の業務品質を向上させるばかりではなく、自分の能力の幅を広げる。

これらの行動は主に自律性に基づいた相互義務の履行および相互扶助に基づく行動である。

「情けは人のためならず」と言われるように、自分の譲りや継承の行為は他者を助けるというだけのことではなく、自・他の能力を成長させ物心両面の豊かさを全体にもたらすということに早く気づくべきである。少なく譲れば少なく戻り、多く譲れば多く戻るのである。譲ることは損なことか得なことなのかよく考えてみる必要がある。